



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

### **DISSENY D'UNA ESTRATÈGIA INTEGRAL PER FOMENTAR LES HABILITATS EMPRENEDORES ENTRE L'ESTUDIANTAT MITJANÇANT EL TREBALL DE FI DE GRAU I DE MÀSTER**

- Saladrigues Solé, Ramon<sup>1</sup>  
ramon.saladrigues@aegern.udl.cat
- Alonso Martínez, Jose Manuel<sup>1</sup>  
jmanuel@aegern.udl.cat
- Borrell Claveria, Lourdes<sup>2</sup>  
lourdes.borrell@udl.cat
- Badia Pascual, Ferran<sup>3</sup>  
fbadia@macs.udl.cat
- Granollers Saltiveri, Toni<sup>4</sup>  
antoni.granollers@udl.cat

(1) Universitat de Lleida  
Departament d'Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals,  
Facultat de Dret i Economia  
C. Jaume II, 73. 25001 Lleida, Espanya

(2) Universitat de Lleida  
Càtedra Santander d'Emprenedoria Universitària, Facultat de Dret i Economia  
C. Jaume II, 73. 25001 Lleida, Espanya

(3) Universitat de Lleida  
Departament de Medi Ambient i Ciències del Sòl, Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Agrària  
Av. de l'Alcalde Rovira Roure, 191. 25198 Lleida, Espanya

(4) Universitat de Lleida  
Departament d'Informàtica i Enginyeria Industrial / Escola Politècnica Superior  
C. Jaume II, 69. 25001 Lleida, Espanya



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

1. **RESUM:** El projecte consisteix en dissenyar una estratègia de foment de l'emprenedoria aplicable als centres universitaris i que es canalitzi a través de la promoció, suport i assessorament dels treballs de fi de grau i treballs de fi de màster relacionats amb l'emprenedoria, la creació d'empreses i l'autoocupació. L'eix fonamental d'aquesta estratègia és la sistematització dels procediments per elaborar un Treball de Fi de Grau (TFG) i Treball de Fi de Màster (TFM) en l'àmbit de l'emprenedoria, recolzant a l'estudiantat i als tutors dels centres amb recursos, guions i exemples de plans d'empresa i de models de negoci, així com assessorament personalitzat i formació *ad-hoc* per als estudiants que estiguin redactant el seu *business plan*.
2. **ABSTRACT:** The project consists in designing a strategy to promote entrepreneurship applicable to the university centers through the promotion, support and advice of the works order degree and Master's Dissertation related to entrepreneurship and to the creation of small business. The core idea of this strategy is to develop a systematic procedure to elaborate a works order degree and Master's Dissertation in the field of entrepreneurship, supporting students and tutors centers with resources, scripts and examples of business plans and business models, as well as personalized advice and ad hoc training for students that are drafting his business plan.
3. **PARAULES CLAU:** Emprenedoria, Treball Fi de Grau, Competències transversals, Tutorització, Estudi de viabilitat / **KEYWORDS:** Entrepreneurship, Work order degree, Transversal Skills, Mentoring , Viability study

#### 4. **DESENVOLUPAMENT:**

##### a) **Objectius**

El coneixement i la iniciativa emprenedora solen ser un factor determinant en el creixement econòmic, l'ocupació i la competitivitat (Audretsch,2009). Les universitats s'han convertit



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

en organitzacions clau, generadores i disseminadores del coneixement (Shane, 2005) i en les últimes dècades s'hi han produït importants transformacions, com la potenciació de la recerca a més de la docència, i el reconeixement del seu compromís amb en el desenvolupament econòmic i social de la regió en la qual es troba, a través de la identificació, la generació i l'explotació d'idees innovadores (Etzkowitz, 2004). Per a Etzkowitz, la universitat s'ha anat adaptant de forma progressiva als canvis de l'entorn desenvolupant estructures administratives i de govern més flexibles, assumint noves responsabilitats econòmiques i socials i fins i tot, com assenyalen Kirby *et al.*, (2011) fomentant una cultura emprenedora en tots els nivells de l'organització.

Segons Kirby (2005) una universitat emprenedora és la universitat que innova i reorganitza tots els seus nivells per promoure la generació i la identificació d'oportunitats en resposta als canvis de l'entorn. Guerrero i Urbano (2011,2012) aporten una important sèrie de propostes sobre el desenvolupament de les universitats emprenedores repassant com aquestes universitats desenvolupen diversos mecanismes per promoure la generació de noves empreses creades pels membres de la comunitat universitària, així com la capitalització dels resultats obtinguts en les recerques realitzades dins de la universitat (Chrisman *et al.*,1995; Jacob *et al.*, 2003). També Kirby (2005) associa el fenomen de les universitats emprenedores amb el procés d'*intrapreneurship*, basant-se en la hipòtesi que dins de les universitats l'administració, els professors, els investigadors i els estudiants participen en la identificació i l'explotació d'idees innovadores que poden ser traduïdes en projectes emprenedors. Així mateix Schulte (2004) argumenta que els objectius d'una universitat emprenedora estan orientats a (1) Preparar professionals que, a més de comptar amb les competències requerides pel mercat laboral, puguin convertir-se en empresaris que creïn la seva pròpia empresa i (2) Promoure i facilitar el desenvolupament d'idees innovadores que creïn valor econòmic i social.

Guerrero i Urbano (2011), assenyalen que un dels reptes de la universitat emprenedora pel que fa al col·lectiu d'estudiants universitaris de grau i postgrau consisteix a facilitar el procés d'identificació d'oportunitats de negoci i convertir-los no solament en professionals



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

altament qualificats, sinó també en creadors de la seva pròpia empresa en concloure els seus estudis, amb la qual cosa puguin, a més, generar ocupació i contribuir al desenvolupament econòmic de la seva regió.

En aquest sentit creiem que el programa que presentem en el qual s'aposta per animar i facilitar el desenvolupament de Treballs Final de Grau i Treballs Final de Màster (d'ara endavant TFG i TFM) focalitzats en l'emprenedoria en totes les àrees de coneixement és una de les activitats que (1) pot permetre el desenvolupament de la cultura emprenedora entre els estudiants universitaris, (2) pot desenvolupar competències directament relacionades amb l'emprenedoria que faci augmentar l'ocupabilitat dels estudiants i (3) pot identificar oportunitats de negoci que, transformades en projectes, derivin en empreses generadores de riquesa i desenvolupament econòmic al territori.

Així doncs, creiem que el programa en el seu conjunt pot fer aflorar l'esperit emprenedor i despertar vocacions empresarials entre alguns estudiants, que canalitzades a través del programa i amb l'incentiu de realitzar un TFG/TFM condueixin a analitzar la viabilitat dels seus propis projectes, a crear noves empreses i a fomentar la cultura emprenedora entre tota la comunitat universitària.

El projecte desenvolupat consisteix en dissenyar una estratègia de foment de l'emprenedoria aplicable a qualsevol centre universitari i que es canalitzi a través de la promoció, suport i assessorament dels TFG/TFM relacionats amb l'emprenedoria, la creació d'empreses i l'autoocupació.

Hem observat que els TFG/TFM relacionats amb l'emprenedoria i la creació d'empreses procedeixen de determinades titulacions (administració d'empreses i enginyeries), i són gairebé inexistents en unes altres. Atès que qualsevol àmbit del coneixement té potencialitats per generar idees de negoci, es tracta de donar la possibilitat de sensibilitzar i oferir formació i orientació a tots els universitaris.

Els objectius generals són:



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

- Fomentar l'emprenedoria entre l'alumnat, sigui quina sigui la seva titulació.
- Proporcionar eines i recursos per a la realització dels TFG i TFM en l'àmbit de l'emprenedoria.
- Proposar una sistematització en la forma d'elaborar un TFG o TFM que pot ser útil tant a l'estudiant que ja compti amb competències emprenedores com l'estudiant que les vulgui adquirir.

Per tal que la present estratègia adquireixi un caràcter veritablement transversal és convenient establir un pla de treball amb els vicerectorats responsables de docència, d'innovació, d'emprenedoria, d'empresa i d'estudiantat, així com amb tots i cadascun dels centres, buscant l'adaptació més idònia en contextos necessàriament diferents i proposant un responsable de cada centre per canalitzar el projecte a totes les titulacions de la universitat.

### **b) Descripció del treball**

Un dels principals aspectes on cal incidir per aconseguir els objectius del projecte és fomentar l'emprenedoria entre l'estudiantat universitari al llarg de tota la seva formació universitària.

A partir d'aquesta premissa es va concloure que una de les fases inicials del pla de treball havia de ser establir les bases d'una estratègia per poder treballar la competència en emprenedoria de manera transversal i universal en totes les titulacions d'una universitat, per intentar assegurar que tot l'estudiantat universitari pugui adquirir, durant el seu període formatiu, competències emprenedores que complementin les pròpies de la seva titulació.

L'aprenentatge per competències s'ha incorporat a partir del Tractat de Bolonia (1999) i les titulacions s'han hagut d'adaptar al nou Espai Europeu d'Educació Superior que pretén oferir un ensenyament més pràctic i útil a l'estudiantat formant-lo amb uns procediments que potenciïn les competències genèriques i comuns i no solament les específiques a la seva titulació.



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

Els dissenys curriculars de les titulacions s'han adaptat i els plans d'estudi conduents a l'obtenció d'un títol han de tenir en el centre dels seus objectius l'adquisició de competències per part dels estudiants, ampliant per tant (encara que no excloent) el tradicional enfocament basat principalment en continguts i hores lectives (MEC, 2006).

Entre les competències que tot titulat ha d'assolir en finalitzar els seus estudis, l'emprenedoria és una competència clau del marc europeu (Recomanació del Parlament Europeu i del Consell Europeu sobre les competències clau per l'aprenentatge permanent, 2006) i que, segons l'Estudi Prospectiu Anual sobre el Creixement (COM, 2012), és un instrument d'increment del nivell d'ocupabilitat de l'estudiantat. Per tant, l'educació ha d'estar lligada a la realitat mitjançant models pràctics d'aprenentatge basats en l'experiència i també en l'experiència dels emprenedors del món real sent precis introduir a les aules metodologies eficaces. (Pla d'acció sobre l'emprenedoria 2020, Comissió Europea, 2013).

Com s'ha esmentat abans, amb aquest projecte es pretén establir les bases d'una estratègia i un aprenentatge pràctic per poder treballar la competència en emprenedoria de manera transversal i universal en totes les titulacions aprofitant el model d'ensenyament per competències

Per fer-ho, a la Universitat de Lleida hem fet un estudi dels itineraris curriculars que s'ofereixen, els quals s'haurien de dissenyar tenint en compte que tot l'alumnat, independentment de l'àmbit al que pertanyin els seus estudis, ha de treballar l'adquisició de competències emprenedores. Unes competències que seran transversals i universals i que alhora s'hauran d'introduir en els plans d'estudi de manera natural, respectant les competències que estan definides.

Ens trobem així que un model d'ensenyament per competències com el que s'ha definit per les titulacions actuals de la Universitat de Lleida es pot aprofitar per entrenar les habilitats emprenedores d'una manera interdisciplinària, globalitzada i sistemàtica.



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

En un anàlisi realitzat en totes les titulacions de grau ofertades en la nostra universitat, s'ha detectat que en aproximadament en un 95% d'elles, s'ofereixen matèries i assignatures on es susceptible d'encaixar competències emprenedores per a que l'alumnat les pugui treballar. Són assignatures que poden oferir a l'alumne un aprenentatge que l'estimuli a generar les seves pròpies solucions aplicant conceptes i teories a diverses situacions, amb un sentit d'anàlisi i discussió per obtenir resultats tangibles. L'alumnat ha de ser capaç de resoldre problemes, prendre decisions, treballar amb altres persones, planificar, generar idees, valorar els resultats i, en definitiva, agafar les regnes de la pròpia vida i del seu futur.

En base a aquest anàlisi podem concloure que si l'alumnat assoleix i treballa durant el seu període formatiu competències en emprenedoria, un cop en l'etapa final dels seus estudis quan ha d'elaborar el seu TFG/TFM no li suposarà cap esforç addicional orientar-lo cap a una visió empresarial en tant que haurà après a emprendre de manera natural. L'alumnat haurà desenvolupat qualitats personals com ara la creativitat, disposició a la innovació, confiança en un mateix, motivació pels resultats, lideratge, resistència al fracàs, entre altres. Unes qualitats que el predisposaran a tenir iniciatives empresarials en base als coneixements adquirits durant la seva formació i generar autoocupació.

En una segona fase de treball d'aquest projecte, es va sistematitzar un procediment per elaborar un TFG/TFM en l'àmbit del emprenedoria, donant suport a l'estudiantat i als tutors dels centres amb recursos, repositoris, guions i exemples pràctics, i oferint un assessorament personalitzat i tutories per resoldre dubtes i consultes.

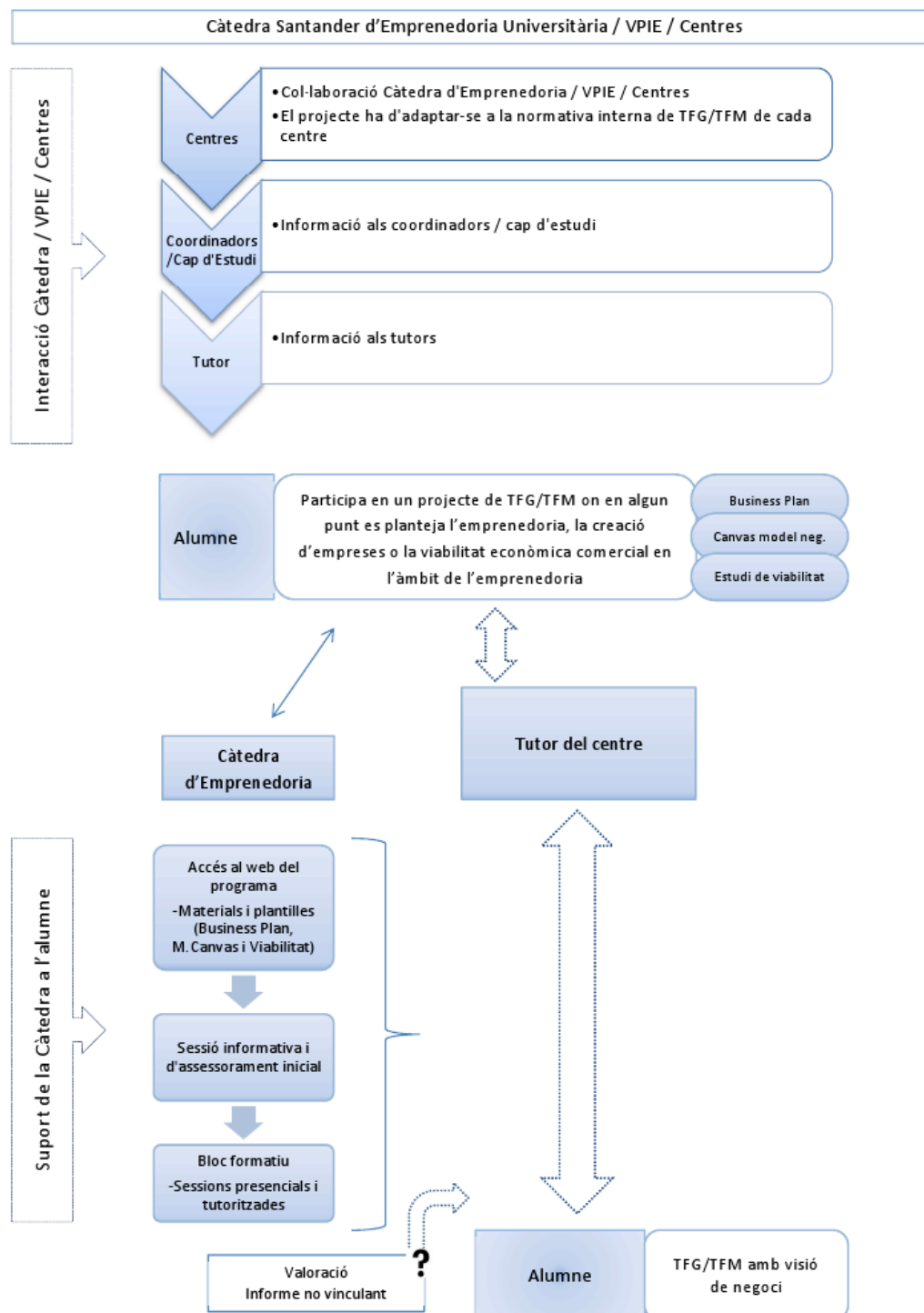
El procediment esquemàticament es resumeix com:



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS



### PROJECTE DE SUPORT AL TREBALL FINAL DE GRAU / TREBALL FINAL DE MÀSTER







## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

Interacció entre la Càtedra d'Emprenedoria, els diferents vicerektorats, els centres, coordinadors/es, caps d'estudi i professorat tutor

Un dels punts forts per dissenyar una bona estratègia de suport als TFG/TFM és que hi hagi informació i bones sinergies entre tots els agents implicats en el projecte, des de les altes instàncies universitàries fins als tutors dels TFG/TFM, aquests últims essencials a l'hora de traslladar a l'alumnat els objectius perseguits amb el projecte. A més sorgeix la necessitat de determinar una unitat o servei encarregat de liderar aquesta iniciativa i executar les diferents accions a realitzar, tasques que en el cas de la Universitat de Lleida recauen sobre la Càtedra d'Emprenedoria Universitària.

Com hem destacat, la informació entre els agents implicats esdevé un element clau per treballar en una mateixa línia d'actuació, amb intercanvi d'idees, propostes i solucions. La informació es trasllada programant reunions a tots els nivells institucionals per explicar la finalitat d'aquest projecte i els seus objectius. Complementa a la informació, l'existència de bones sinergies entre els agents implicats, que seran imprescindibles per obtenir els resultats esperats.

Agents implicats:

- Els centres:

Les reunions realitzades amb els centres han servit per posar en coneixement el projecte de suport als TFG/TFM relacionats amb l'emprenedoria als degans/es i directors/es de centres i establir una estratègia compartida. Els degans/es i directors/es de centre van valorar molt positivament la iniciativa, van donar suport a la proposta i van expressar la necessitat de treballar conjuntament per al foment del talent emprenedor entre el seu alumnat. En les reunions de treball amb els degans/es i directors/es de centres es va establir un seguit de pautes per tal de coordinar el projecte, amb l'objectiu final de coordinar-se amb els caps d'estudis i coordinadors de cada una de les titulacions de la



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

Universitat de Lleida, i de fer arribar la proposta a l'estudiantat de totes i cadascuna de les titulacions.

- Caps d'estudi i coordinadors/es:

Posteriorment els centres (degans/es i director/es) canalitzen la informació cap als caps d'estudi i coordinadors/es de titulacions. L'objectiu final és que els caps d'estudis i els coordinadors/es de titulació difonguin al professorat tutor dels TFG/TFM aquest projecte de suport a l'emprenedoria.

- Professorat tutor dels TFG/TFM:

Els caps d'estudi i coordinadors/es com a responsables de les titulacions, traslladaran als tutors/es l'objectiu que es pretén assolir, i explicaran com aconseguir-ho. Són els que millor coneixen les titulacions i consegüentment, saben com es poden orientar les diferents temàtiques que l'alumnat treballa en els TFG/TFM per a què tinguin una part de vessant emprenedora. L'alumne que vulgui orientar el seu TFG/TFM cap a l'emprenedoria (amb un anàlisi de viabilitat econòmica, l'aplicació d'un Model Canvas, un pla d'empresa, etc.) ho podrà fer amb el suport d'aquest programa. Això permet que l'alumnat es plantegi el TFG/TFM -en la seva totalitat o tant sols en una petita part- amb qüestions relacionades amb l'emprenedoria i la creació d'empreses, sense que el tutor/a dels seu TFG/TFM hagi de tenir necessàriament coneixements en aquest àmbit.

- Alumnat:

Els tutors/es són els que tenen el contacte directe amb l'alumnat i, per tant, la capacitat per fomentar que en algun punt del seu TFG/TFM es plantegi l'emprenedoria, la creació d'empreses o la viabilitat econòmica comercial en l'àmbit de l'emprenedoria, adquirint així el mateix alumnat a través de la seva elaboració competències emprenedores.



## **MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS**

---

Durant el primer semestre del curs 2013/14, la Facultat de Dret i Economia de la Universitat de Lleida, ha sigut el primer centre que ha inclòs el Programa de Suport al TFG/TFM dintre del seu Procediment de Treball Final de Grau. A mesura que els diferents centres vagin desenvolupant els seus procediments, es proposarà també que incloguin el Programa de Suport al TFG/TFM.

Aquest projecte s'ha posat també en coneixement dels vicerectorats encarregats de la gestió de la docència a la Universitat de Lleida, per tal de buscar sinèrgies a través d'accions coordinades.

### Suport de la Càtedra d'Emprenedoria a l'alumnat

La Càtedra d'Emprenedoria dóna suport en la part del TFG/TFM on l'alumnat treballa l'emprenedoria. Per fer-ho posa a la seva disposició:

- Una plataforma web amb tot un seguit de recursos sobre emprenedoria: materials, plantilles i guies per a la redacció del pla d'empresa.
- Sessions inicials d'informació i assessorament: per guiar a l'alumnat sobre com orientar el seu TFG/TFM cap a l'emprenedoria i de quines opcions disposa. Per bé que si s'escau es poden fer adaptacions específiques en cada cas, la proposta inicial és d'establir tres tipus de metodologies. De més a menys complexitat són: Business Plan, Model de Canvas, i Estudi i anàlisi de viabilitat econòmico-financera. Aquestes primeres sessions són de vital importància per fer veure a l'alumnat que un bon TFG/TFM on treballi els coneixements adquirits durant la seva formació també pot ser viable com a negoci, econòmic i comercialment. Treballar les seves competències emprenedores li pot suposar un al·licient o donar la seguretat necessària perquè, al final dels seus estudis o en un futur posterior, pugui autoocupar-se o pugui emprendre pel seu compte.
- Bloc formatiu: consisteix en sessions formatives presencials on l'alumnat adquireix els coneixements bàsics i imprescindibles que envolten a la creació d'una empresa o a la



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

implementació d'un nou projecte, i sessions tutoritzades on rebre suport i assessorament més personalitzat i adaptat al seu TFG/TFM.

Finalment, a petició del professorat tutor, la Càtedra d'Emprenedoria emetrà una valoració tècnica de la part del TFG/TFM orientada a l'emprenedoria a través d'un informe no vinculant perquè el tutor/a pugui conèixer el grau d'assoliment dels objectius perseguits.

Per al correcte desenvolupament d'aquest projecte, ha sigut necessari crear:

- Un sistema web desenvolupat per recolzar en el Programa que permet gestionar i coordinar tota l'acció amb els següents objectius :
  - Disposar dels recursos, informació i eines necessàries.
  - Gestió dels recursos per part dels tutors.
  - Poder crear un portafoli per a cada estudiant que serà el nexa d'intercanvi documental i d'activitats entre l'estudiant i els tutors/es.
- Un repositori de documents (recursos de consulta i treball) a disposició dels alumnes en el sistema web desenvolupat per recolzar el programa que ha de permetre trobar informació referent a temes relacionats amb l'emprenedoria i la creació de noves empreses, així com facilitar la redacció del TFG/TFM.

### **c) Resultats i conclusions**

Distingim entre l'impacte en la millora de la docència i els resultats en els recursos materials i intangibles:

- Resultats en la millora de la docència:
  - Millora de les competències emprenedores dels estudiants:

Les competències emprenedores dels estudiants que s'adscriuen al programa definit en aquest projecte milloren considerablement ja que treballen actituds emprenedores a través de l'aprenentatge de forma activa.



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

El marc teòric del TFG/TFM servirà perquè puguin emergir les competències i coneixements associats al grau/màster que cursi l'estudiant així com les relacionades amb l'emprenedoria.

- Els recursos materials i les guies facilitaran la tasca de planificació i estructuració dels TFG/TFM:

Es pretén que la vessant emprenedora del seu TFG/TFM sigui accessòria al seu treball en si, sense que li suposi restar temps de dedicació i preparació, consegüentment tots els materials i recursos que disposa l'estudiant són els merament necessaris, pràctics i funcionals per a la seva finalitat.

- Resultats en els recursos materials i intangibles:
  - Disponibilitat de diversos procediments definits, posats en pràctica i avaluats.
  - Quedarà a la disposició de la comunitat universitària un repositori de recursos i eines de suport a l'estudiantat per a la realització de TFG/TFM, pràctiques i recerca en emprenedoria.

La implementació d'aquest projecte contribuirà a que els estudiants universitaris tinguin la possibilitat d'adquirir la competència emprenedora. Addicionalment, alguns d'aquests TFG/TFM poden esdevenir veritables projectes de negoci que facilitin el salt als estudiants des del món de la universitat al món de l'empresa i del mercat laboral.

En un futur, es podria avaluar l'impacte directe i indirecte d'aquest programa. Normalment, els resultats de les activitats emprenedores es concentren en la contribució de la universitat al desenvolupament regional i, més concretament, es podrien relacionar amb el nombre de noves empreses generades (Bøllingtoft y Ulhøi, 2005; Markman *et al.*, 2005), el nombre de sol·licituds de patents (Shane, 2004), la taxa de desocupació i generació de riquesa, i el reconeixement i el prestigi de la universitat (Smilor *et al.*, 2007).



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

### 5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Audretsch, D. (2009). “The Entrepreneurial Society”, *Journal of Technology Transfer*, 34 (3), pp. 245-254.

Bøllingtoft, A. y P. Ulhøi (2005). “The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency?”, *Journal of Business Venturing*, 20 (2), pp. 265-290.

Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991). “Theorizing about entrepreneurship”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 13-22.

Carreras J., Perrenoud P. (2008). “Competencias y planes de estudio. Transmisión de conocimientos y competencias”. *Cuadernos de docencia universitaria*. ICE y Ediciones Octaedro, SL. Barcelona.

European Commision. (2013). “Plan de acción sobre emprendimiento 2020. Relanzar el espíritu emprendedor en europa”. Bruselas.

Etzkowitz H. (2004). “The evolution of the entrepreneurial university”, *International Journal of Technology and Globalisation*, vol.1, n. 1.64-77

Garcia-San Pedro, MJ. (2009). “El concepto de competencias y su adopción en el contexto universitario”. *Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 16-2009. Universidad de Alicante

Guerrero, M. i Urbano, D. (2012). “Transferencia de conocimiento y tecnología. Mejores prácticas en las universidades emprendedoras españolas”. *Gestión y Política Pública* 107. Volum XXI . Número 1 . I Semestre de 2012 . pp. 107-139

Guerrero, M. y D. Urbano (2011). *Las universidades emprendedoras en la economía del conocimiento*, México, Pearson Education.



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

Jacob, M., Lundqvist, M. y Hellsmark, H. (2003). “Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology”. *Research Policy*. Volume 32, Issue 9, October 2003, pp. 1555–1568

Kirby, D. A. (2005). “Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice”, *Journal of Technology Transfer*, 31 (5), pp. 599-603.

Kirby, D. A., M. Guerrero y D. Urbano (2011). “The Theoretical and Empirical Side of Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, pp. 302-316.

Markman, G. D., P. H. Phan, D. B. Balkin y P. T. Gianiodis (2005). “Entrepreneurship and University-Based Technology Transfer”, *Journal of Business Venturing*, 20 (2), pp. 241-263.

Ministerio de Educación y Ciencia. (2005). RD 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios de grado. Madrid.

Ministerio de Educación y Ciencia. (2006). Directrices para la elaboración de títulos universitarios de grado y máster. Madrid.

Monreal Gimeno, M. Carmen. (2006). “El aprendizaje por competencias, su incidencia en la Enseñanza Superior en el marco de la Convergencia Europea”. Cádiz.

Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el cual se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE 29 de octubre de 2007

Riesco, M. (2008). “El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje”. *Tendencias Pedagógicas*, 13.

Schulte, P. (2004). “The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development”, *Higher Education in Europe*, 29 (2), pp. 187-191.



## MODELS FLEXIBLES DE FORMACIÓ: UNA RESPOSTA A LES NECESSITATS ACTUALS

---

Shane, S. (2004). “Encouraging University Entrepreneurship? The Effect of the Bayh-Dole Act on University Patenting in the United States”, *Journal of Business Venturing*, 19 (1), pp. 127-151.

Shane, S. (2005), “Academic Entrepreneurship: university spinoffs and wealth creation”. *Edwar Elgar Publishing*. Massachusetts.

Smilor, R., N. O'Donnell, G. Stein y R. S. Welborn III (2007), “The Research University and the Development of High-Technology Centers in the United States”, *Economic Development Quarterly*, 21 (3), pp. 203-222.

Venkataraman, S. (2004). “Regional Transformation Through Technological Entrepreneurship”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 1, pp. 153-167.